

---

ÉDITORIAL

Nous ne sommes pas  
des attachés politiques !

---

TRIBUNE LIBRE

Éthique et  
responsabilité  
professionnelle : de  
graves entorses à la Ville

---

DOSSIER

Le travail est-il  
vraiment quelque chose  
d'exaltant ?

---

LIVRE

Harcèlement  
psychologique au travail  
Un fléau qui sévit plus  
souvent qu'on ne le croit

---

HUMEURS

Relations épistolaires  
Harel-Bourque

---

NOUVELLES  
EXPRESS

## Nous ne sommes pas des attachés politiques !

*par Michel Vézina*  
président

**N**os membres se plaignent de plus en plus souvent d'intrusions indues de la part des élus dans leur pratique professionnelle, quand ce n'est pas de manquements à l'éthique dans la façon dont on leur demande de conduire leurs dossiers.

Par exemple, il arrive que l'on demande à un professionnel de modifier un rapport ou un avis documenté pour aller dans le sens d'un choix politique. Ces demandes sont délicates dans la mesure où elles peuvent mettre en question l'intérêt public, et par là, le sens de l'intégrité du professionnel.

Dans ce contexte, quel est le rôle d'un professionnel ?

En titre d'employé de la fonction publique municipale, le professionnel peut difficilement refuser le travail qu'on lui demande de faire et, ce travail, il doit le faire au meilleur de ses compétences. Lorsqu'on lui demande un avis, le professionnel doit analyser la situation, étudier les lois et règlements qui touchent au dossier, prendre connaissance de ce qui se fait ailleurs, faire la synthèse de la problématique et formuler des recommandations qui vont dans le sens de l'intérêt des citoyens, - c'est la situation idéale.

De son côté, l'administration a toute latitude pour donner des mandats et prendre les décisions qu'elle juge opportunes. Ces mandats et décisions peuvent aller à l'encontre des convictions du professionnel. Toutefois, c'est par le biais de son supérieur hiérarchique immédiat et non par celui des élus que le professionnel doit recevoir ses mandats.

C'est au directeur de jouer le rôle de tampon entre son personnel et les élus. Ceci est particulièrement vrai si les demandes heurtent le sens de l'intégrité du professionnel.

Nous ne sommes pas des attachés politiques. Nous n'avons pas à signer des rapports de complaisance pour satisfaire à la demande des élus qui veulent aller de l'avant dans un projet. Selon notre convention collective, aucun document produit par un professionnel ne peut être modifié et porter sa signature sans son consentement, ce qui apparemment arrive fréquemment avec le système Lotus Notes. Il ne s'agit pas d'être intransigeants, il s'agit seulement de faire respecter les droits d'auteur inscrits dans notre convention collective.

En raison d'une demande formelle de la part de nos membres, les questions d'éthique et de pratique professionnelle constituent un dossier prioritaire, cet automne, pour le syndicat. Elles sont à l'ordre du jour du prochain bureau de direction et font déjà l'objet de discussions avec le Service du personnel.

Entre-temps, nous approfondissons la réflexion, et tous nos membres pourront participer à la discussion d'une manière ou d'une autre. Nous vivons dans une société pluraliste où plusieurs façons de voir les choses coexistent et parfois s'affrontent, de telle sorte que les questions d'éthique ne sont pas faciles à trancher.

Quoi qu'il en soit, il faut que nous puissions donner le service pour lequel nous sommes payés dans les règles de l'art et, surtout, sans se heurter à des cas de conscience.

# Nous ne sommes pas des attachés politiques !

*par Michel Vézina*  
président

**N**

os membres se plaignent de plus en plus souvent d'intrusions indues de la part des élus dans leur pratique professionnelle, quand ce n'est pas de manquements à l'éthique dans la façon dont on leur demande de conduire leurs dossiers.

Par exemple, il arrive que l'on demande à un professionnel de modifier un rapport ou un avis documenté pour aller dans le sens d'un choix politique. Ces demandes sont délicates dans la mesure où elles peuvent mettre en question l'intérêt public, et par là, le sens de l'intégrité du professionnel.

Dans ce contexte, quel est le rôle d'un professionnel ?

En titre d'employé de la fonction publique municipale, le professionnel peut difficilement refuser le travail qu'on lui demande de faire et, ce travail, il doit le faire au meilleur de ses compétences. Lorsqu'on lui demande un avis, le professionnel doit analyser la situation, étudier les lois et règlements qui touchent au dossier, prendre connaissance de ce qui se fait ailleurs, faire la synthèse de la problématique et formuler des recommandations qui vont dans le sens de l'intérêt des citoyens, - c'est la situation idéale.

De son côté, l'administration a toute latitude pour donner des mandats et prendre les décisions qu'elle juge opportunes. Ces mandats et décisions peuvent aller à l'encontre des convictions du professionnel. Toutefois, c'est par le biais de son supérieur hiérarchique immédiat et non par celui des élus que le professionnel doit recevoir ses mandats.

C'est au directeur de jouer le rôle de tampon entre son personnel et les élus. Ceci est particulièrement vrai si les demandes heurtent le sens de l'intégrité du professionnel.

Nous ne sommes pas des attachés politiques. Nous n'avons pas à signer des rapports de complaisance pour satisfaire à la demande des élus qui veulent aller de l'avant dans un projet. Selon notre convention collective, aucun document produit par un professionnel ne peut être modifié et porter sa signature sans son consentement, ce qui apparemment arrive fréquemment avec le système Lotus Notes. Il ne s'agit pas d'être intransigeants, il s'agit seulement de faire respecter les droits d'auteur inscrits dans notre convention collective.

En raison d'une demande formelle de la part de nos membres, les questions d'éthique et de pratique professionnelle constituent un dossier prioritaire, cet automne, pour le syndicat. Elles sont à l'ordre du

jour du prochain bureau de direction et font déjà l'objet de discussions avec le Service du personnel.

Entre-temps, nous approfondissons la réflexion, et tous nos membres pourront participer à la discussion d'une manière ou d'une autre. Nous vivons dans une société pluraliste où plusieurs façons de voir les choses coexistent et parfois s'affrontent, de telle sorte que les questions d'éthique ne sont pas faciles à trancher.

Quoi qu'il en soit, il faut que nous puissions donner le service pour lequel nous sommes payés dans les règles de l'art et, surtout, sans se heurter à des cas de conscience.



# Éthique et responsabilité professionnelle : de graves entorses à la Ville

Au début de l'été, une vingtaine de professionnels, membres d'une même section, se sont réunis pour discuter de l'ingérence des élus dans la conduite de leurs dossiers. À plusieurs reprises, ces professionnels ont vu le contenu de leurs travaux altéré, sans qu'ils ne soient avisés, ou ont dû apporter des modifications contraires à leurs avis documentés. Ces professionnels ont fait une demande formelle au syndicat pour qu'il intervienne sur les questions d'éthique et de responsabilité professionnelle. Nous reproduisons dans *Profil* de larges extraits du compte rendu de leur rencontre.

*Compte rendu synthétisé par Carole Paquin*  
Conseillère en communication

---

(...) Comme professionnels, nous avons l'habitude d'évoluer dans des environnements organisationnels complexes où les univers politiques et administratifs se côtoient et s'imbriquent parfois. Toutefois, dans ces zones grises qui constituent notre quotidien, notre rôle est de conseiller l'administration au meilleur de nos connaissances. Nos supérieurs hiérarchiques, le comité exécutif et le conseil municipal, en tant que décideurs, disposent de nos recommandations. Cela est incontesté et incontestable.

Cependant, depuis quelques mois, les professionnels de notre section ont subi des pressions politiques à

plusieurs reprises dans les dossiers qu'ils ont traités. La nature et l'intensité de ces interventions constituent une source d'inquiétude croissante. Dans certains cas, on exige que nous rédigeons des recommandations contraires à nos avis documentés, ce qui implique de modifier le contenu explicatif des sommaires décisionnels et des autres documents annexes.

Par ailleurs, nos supérieurs hiérarchiques se voient contraints de « livrer la marchandise », ce qui pose des problèmes quant à la responsabilité professionnelle eu égard à la signature des travaux des professionnels ainsi qu'à l'intégrité de notre pratique en regard de l'intérêt public. Compte tenu de ce contexte :

- Nous pensons que la gravité des enjeux et l'évolution récente de la situation nécessitent une intervention de notre syndicat. Une intervention du SPPMM nous apparaît d'autant plus souhaitable que ce type de problème touche plusieurs services où travaillent les membres du syndicat.
- Nous pensons que l'intervention des syndicats des ingénieurs et des architectes est nécessaire dans la mesure où la démonstration de professionnalisme doit s'exprimer de façon solidaire.

(...) Nous sommes, par ailleurs, conscients de la position extrêmement délicate dans laquelle se trouvent les gestionnaires quant à leurs relations avec le comité exécutif. Nous souhaitons qu'ils puissent voir en nous des alliés plutôt que des problèmes à gérer. Nous ne mettons pas en doute leur intégrité et leurs convictions. Au contraire, nous désirons plutôt trouver avec eux les voies à privilégier pour favoriser le rétablissement d'un climat de travail digne d'une administration publique moderne qui agit dans l'intérêt des citoyens et des partenaires montréalais.

Un point important que nous voulons soulever touche les dispositions de l'article 4.2 de notre convention collective. Ces dispositions, qui traitent de la signature des documents produits par un professionnel et du droit de dissidence, doivent être situées dans un contexte technologique qui a considérablement évolué. Aujourd'hui, les avis, sommaires décisionnels et recommandations sont produits dans le système décisionnel Lotus Notes, et cette nouvelle réalité appelle deux ordres de préoccupations. D'une part, la signature qui engage la responsabilité du professionnel quant au contenu de son document et, d'autre part, le fait que le système Lotus Notes rende possible des altérations au contenu des documents par d'autres personnes que le responsable du dossier, même après que la version finale d'un sommaire décisionnel a été produite.

## **S'il y a désaccord... que faire ?**

Dans plusieurs cas, les professionnels ont été amenés à modifier le contenu d'un sommaire décisionnel ou ont reçu des directives de produire un sommaire et une recommandation qui doivent satisfaire à une demande du comité exécutif. Dans ce type de situation, et particulièrement lorsque la commande contredit des avis professionnels préalablement documentés, il devient très difficile de trouver des justifications complaisantes et d'adapter les analyses sans que le professionnel ne sacrifie une part de son intégrité. Aussi, il arrive que plusieurs sections des sommaires décisionnels restent en blanc faute de

justification autre que : « à la demande du comité exécutif ». Récemment, le comité exécutif demandait même d'enlever cette dernière justification dans un dossier traité par un professionnel.

(...) Dans la mesure où il s'agit d'un ordre d'un supérieur hiérarchique de produire une recommandation contraire à un avis professionnel, actuellement, la seule façon de préserver son intégrité professionnelle est de retirer son nom en tant qu'auteur responsable du dossier. En soi, une telle solution dévalorise nos fonctions et constitue un recul en ce qui a trait à notre rôle conseil auprès de l'administration.

Mais que signifie être responsable d'un dossier, terme utilisé dans Lotus Notes ? Si le professionnel n'est pas réellement « responsable » d'un dossier, il demeure toutefois responsable de l'avis qu'il donne sur ce dossier. Dans ce contexte :

- Le SPPMM doit réitérer à l'administration municipale que les professionnels ont comme devoir de faire leur travail au meilleur de leurs connaissances et rappeler aux professionnels qu'ils doivent documenter davantage leurs avis, plutôt que de s'autocensurer ou de se laisser censurer.

Rien n'empêchera l'administration municipale d'avoir recours à d'autres avis ou contre-expertises, s'il y a contradiction entre la volonté politique et l'expertise d'un ou de plusieurs services.

## **Environnement Lotus Notes et altération des documents**

D'autre part, le système décisionnel Lotus Notes rend possibles des altérations au contenu des documents sans que le professionnel signataire et responsable du dossier ait donné son accord. Ainsi, nous constatons que diverses personnes, à la Direction générale, interviennent dans les sommaires décisionnels et les documents annexes après le ficelage des dossiers. De plus, nos supérieurs hiérarchiques nous demandent de les inscrire comme auteurs des sommaires décisionnels.

Sans mettre en doute le professionnalisme et la probité des divers intervenants, la possibilité qu'une autre personne que l'auteur responsable d'un dossier puisse altérer le contenu d'un sommaire décisionnel nous apparaît aujourd'hui comme un grave problème. En somme, les professionnels perdent le contr<sup>TM</sup>le de ce qu'ils signent électroniquement, ce que nous jugeons inacceptable.

Nous proposons une solution qui pourrait remédier à la situation. Tout comme on ne saurait permettre qu'il y ait altération ou modification d'un avis final du Contentieux, les avis des professionnels contenus dans les sommaires décisionnels ou autres documents joints devraient être inaltérables dans Lotus Notes. Seul le professionnel responsable devrait pouvoir procéder à des modifications ou encore y consentir formellement. Cela nécessite que les composantes du sommaire décisionnel contenant les avis et analyses des professionnels, à l'exception de la recommandation qui est réservée à la direction, soit des champs exclusivement réservés au professionnel responsable du dossier. Il appartiendra aux administrateurs du système de trouver les solutions techniques appropriées. (...)

- Nous demandons donc que le SPPMM entreprenne le plus rapidement possible les démarches

auprès de l'administration (notamment la Direction générale) pour que l'intégrité du travail des professionnels, c'est-à-dire leurs avis, analyses, recommandations, sommaires décisionnels, etc., soit protégée et garantie.

- Nous demandons que ce sujet soit inscrit à l'ordre du jour du prochain bureau de direction du syndicat.

# Le travail est-il vraiment quelque chose d'exaltant ?

Fous rires généralisés lors de notre dernière conférence-midi sur le très sérieux sujet du sens du travail. Comment se fait-il qu'aujourd'hui certaines personnes s'investissent dans le travail au point de tomber malades d'épuisement professionnel ? C'est la question que notre dernier invité, Gérard Ouimet, se pose en des termes souvent humoristiques. Mais sa performance, digne du meilleur *stand-up comic*, n'enlève rien à la profondeur de sa réflexion. À méditer... avant d'être corps et âme consumé.



par Carole Paquin  
conseillère en communication

---

**D**éjà, la racine étymologique du mot travail et les définitions du Petit Robert n'augurent rien de très jojo. Du mot latin *tripalium*, qui veut dire torture, le travail a d'abord été un instrument dont les Romains se servaient pour torturer les chrétiens. Et dans le dictionnaire, à travail, nous trouvons corvée : tâche éreintante exécutée en groupe; besogne : travail pénible; boulot : travail répétitif et rasant et l'expression femme en travail : derniers moments de l'accouchement, ce qui est habituellement assez pénible.

Du côté de la philosophie, Aristote estime que le travail est un mal nécessaire qui n'a pas de valeur en soi. Il est exécuté par des esclaves alors que les citoyens se consacrent aux arts martiaux, à l'artisanat, aux professions libérales et à la politique. Par contre, chez les catholiques, le travail a une valeur... de rachat. Dieu a dit à Adam : « Tu as mangé le fruit de l'arbre défendu ; maintenant tu gagneras ta vie à la sueur de ton front, et la terre sera aride. » Ce qui n'est pas particulièrement excitant.

C'est seulement chez les Anglo-saxons que le travail a une certaine valeur d'accomplissement. La richesse matérielle est le signe d'être aimé de Dieu et donne l'assurance de connaître la félicité éternelle. Par contre, l'argent doit servir à la création d'oeuvres nobles telles que la construction des églises, des monastères ou des couvents et non au vice. Cette façon de voir explique en grande partie que le capitalisme s'est d'abord développé en Europe protestante. Les Anglo-saxons étaient conditionnés à accumuler des biens.

## **Vers l'encensement du travail**

En fait, ce n'est qu'au cours des années 1960 que l'on voit apparaître une réelle valorisation du travail. Deux principaux facteurs expliquent ce phénomène : l'évolution de la société qui permet aux individus de se réaliser dans le travail et le discours de la psychologie moderne. Ce courant de pensée, inspiré de la pyramide des besoins de Maslow, interpelle les gens. Les *baby boomers* vont se défoncer dans le travail, parce qu'il est désormais possible de faire carrière.

Deux grands paradigmes du monde du travail se sont développés au cours du XXe siècle. Nous sommes passés du paradigme maximaliste - faire toujours plus - au paradigme minimaliste - faire plus avec moins. Ce changement a totalement bouleversé notre façon de concevoir le travail, et ce saut quantique a transformé l'essence même de la société.

Dans l'univers maximaliste où nous avons vécu au Québec, de même que dans la plupart des pays occidentaux jusqu'en 1980, la taille était la principale variable d'évaluation des entreprises. Plus une entreprise était grosse, meilleur était son état de santé. La tendance était aux entreprises obèses qui embauchaient de nombreux employés.

De 1900 à 1960, l'entreprise se développe de façon pyramidale. Le pouvoir est exercé par le haut, et l'église catholique, l'État policier et la famille en sont les pivots. La société fonctionne sur le non et la culpabilité. On fabrique des hommes et des femmes de devoir, leur devoir étant d'obéir, et les entreprises fonctionnent selon le mode PODC : planification, obéissance, direction et contrôle. Chacun connaît la place qu'il occupe. L'employé est au centre, et l'entreprise l'enveloppe comme un oignon. Le travail est assuré pour un minimum de 30 ans, ce qui est à la fois sécurisant et frustrant parce que les gens savent exactement ce qu'ils vont faire durant toute leur vie active.

## ***The Sky Is The Limit***

Il ne s'écoule que 10 ans entre 1960 et 1970, mais cette décennie en est une d'effervescence et de

turbulence. Des intellectuels tels que les Pelletier, Marchand, Lévesque et Trudeau affirment que l'individu doit avoir des droits. Pour la première fois au Québec, on commence à parler de droits individuels alors qu'auparavant il n'était question que de devoirs. Ainsi se forme un creuset propice au développement d'idées gravitant autour du moi. Moi aussi je suis important, je veux exister, MOI.

On passe d'une société très collective à une société individualiste. Il y a d'abord tout le courant amené par les groupes rock : les Stones débarquent en Amérique avec *I Can Get No Satisfaction*. Puis, sous l'influence des philosophies orientales, commence un long voyage intérieur. Il faut entrer en consonance avec soi-même, penser à soi, se brancher sur soi. L'entreprise cesse d'être obèse, c'est le moi des individus qui le devient. Mon père a été un homme de devoir, moi je serai le fils du Droit, l'enfant de la République, l'Émile de Jean-Jacques Rousseau.

En 1970, l'Amérique prend également conscience qu'elle n'est plus seule dans la parade. Les Japonais concurrencent désormais les produits américains. Il y a encore de grosses barrières au commerce international, mais le monde commence à changer. Et, avec l'explosion de l'informatique, c'est tout le secteur tertiaire qui prend de l'expansion. On a besoin de cerveaux, parce qu'on travaille désormais dans le domaine de l'abstrait.

Le PODC - ferme ta boîte, c'est moi qui dirige - se transforme donc en ADMR. A pour animer : comment ça va, je suis content de te voir. On donne aux gens le goût de travailler ensemble, on les met sous tension, parce qu'il faut que les cerveaux fonctionnent. D pour déléguer : je veux des résultats, occupe-toi du dossier. Direction par objectifs : prends tous les moyens pour les atteindre. M pour mobiliser : tous ensemble, on va donner un gros coup parce que la concurrence est farouche. R pour responsabiliser : je ne veux pas être déçu, on a investi beaucoup en toi, maintenant fonce.

On passe du boss au leader, et le leader travaille en collaboration avec les employés. L'entreprise est toujours enveloppante, parce qu'elle crée des emplois. Elle enveloppe non pas le corps, mais l'esprit des travailleurs. Le travail commence à être pris au sérieux. On pense carrière. On a le sentiment d'être important. Les gens se ruent sur le travail : *The sky is the limit*. On fait de l'argent avec le sentiment d'une expansion sans fin.

---

**Nous sommes passés du paradigme maximaliste faire toujours plus au paradigme minimaliste faire plus avec moins. Ce changement a totalement bouleversé notre façon de concevoir le travail, et ce saut quantique a transformé l'essence même de la société.**

---



## L'entreprise comme un utérus

En 1980, tout change, les marchés sont saturés. Le capitalisme québécois est devenu trop gros pour le Québec. Même chose pour la France et l'Allemagne. Au début du siècle, le problème était de produire. En 1980, on peut inonder le marché. Le problème, c'est l'écoulement des stocks. Qui va acheter nos produits ? On regarde ailleurs pour agrandir notre jardin, mais ailleurs on ne veut pas seulement acheter, on veut aussi produire.

Faire toujours plus est maintenant impossible. Commence une transformation majeure du monde du travail et de la structure de l'entreprise. Pour être compétitif, il faut penser mondial, et du jour au lendemain, il faut être compétitif avec tous les employés de la planète. Produire 30 fois plus ou diviser les salaires par 30, c'est ça la question. Et l'entreprise va décider d'amoindrir sa masse salariale. On entre dans un paradigme minimaliste, ce qui veut dire faire plus avec moins.

L'entreprise va devenir modulante. On ne la représente plus comme un oignon, mais comme un utérus. L'utérus est un muscle capable de se dilater ou de se contracter d'environ 30 fois son volume. Ne voulant conserver qu'un effectif minimum, les entreprises commencent de grandes vagues de licenciement. Elles utilisent des mots chinois comme *downsizing*, *rightsizing* pour te dire que tu perds ton job. On coupe énormément. Entre 1980 et 1989, 27 millions de cadres intermédiaires perdent leur emploi aux États-Unis. Alors que depuis 15 ans les employés se faisaient dire qu'ils étaient importants, soudainement ils n'entrent plus dans le plan de développement. C'est ce qui explique la dissonance et, par-là, l'apparition de l'incompréhension, de la souffrance, voire même de la détresse.

Le changement est draconien. On commence à fabriquer l'homme réseau. La masse des travailleurs se situera désormais en périphérie de l'entreprise parce que ceux-ci coûtent trop cher. L'entreprise se module au rythme de ses projets. On veut des gens disponibles et flexibles. Les employés entrent dans l'entreprise comme dans une matrice, ils fabriquent le bébé et, une fois le projet mené à terme, ils sont expulsés. La loyauté est une valeur à la baisse.

Le problème survient lorsque les gens conservent la représentation mentale d'un univers enveloppant et

sécurisant, mais doivent composer dans un univers totalement instable. La détresse psychologique touche d'avantage *les baby boomers*. Les jeunes ont moins de difficulté à s'adapter à cette nouvelle réalité, parce qu'ils n'ont pas connu les années 1960 et 1970. Eux, ce qu'ils connaissent, c'est le changement. Les jeunes ont une capacité d'adaptation beaucoup plus grande que la nôtre.

---

**On veut des gens disponibles et flexibles. Les employés entrent dans l'entreprise comme dans une matrice, ils fabriquent le bébé et, une fois le projet mené à terme, ils sont expulsés.**

---



## **De la solidité à la fluidité**

Il faut maintenant créer une nouvelle culture. Les défis sont grands, tant pour l'individu que pour l'entreprise. Les entreprises ne sont que le reflet de la société. Les personnes qui fustigent Bell parce qu'elle met ses téléphonistes à pied sont les mêmes qui la délaissent pour Sprint dans le but d'économiser cinq cents par mois et qui magasinent chez Club Price. Ces personnes veulent du beau, bon, pas cher.

Pour l'entreprise, le principal défi est de faire la transition entre une culture fusionnelle et une culture presque virtuelle. Les entreprises ne sont plus capables de promettre la sécurité d'emploi. Leur discours doit être corrigé et adapté à la réalité, car les gens ne sont pas dupes. Si on leur demande de s'engager, de donner le maximum et que, de l'autre côté, on congédie, ils savent que quelque chose ne fonctionne pas.

Aujourd'hui, nous devons investir dans notre profession plus que dans l'organisation qui nous emploie. Nous devons maintenir notre potentiel à son sommet, avoir les meilleures connaissances et être à la fine pointe. La période du tribalisme, des grands papous, des moyens papous et des petits papous au bas de la pyramide est bel et bien terminée. Nous sommes maintenant dans une ère de flexibilité. Nous passons d'une culture de la pierre, solide, à une culture de l'eau, fluide. Mais l'eau est plus forte que la pierre. S'il y a de l'eau dans une fissure et qu'il gèle, adieu la pierre. Il faut accepter cette réalité. Nous sommes entrés dans une économie du savoir. Il faut pouvoir vendre des idées, elles sont maintenant le moteur de

l'économie.

Enfin, oui, le travail est important. Il nous permet de nous accomplir, et il est gratifiant d'accomplir quelque chose qui met en valeur nos capacités intellectuelles. Mais il n'y a pas que le travail dans la vie, il faut miser sur autre chose pour être des hommes et des femmes équilibrés.



# Harcèlement psychologique au travail

## Un fléau qui sévit plus souvent qu'on ne le croit

*Qui a peur du manipulateur ? Ces patrons ou collègues qui vous rendent fous. Harcèlement psychologique - Le patron abuse : réagissez ! Sauvez mon âme !* Voilà autant de titres parus au cours de la dernière année dans divers magazines. Ces articles font le compte rendu de deux ouvrages récents qui traitent de harcèlement psychologique : *Les manipulateurs sont parmi nous* d'Isabelle Nazare-Aga, paru en 1997 aux Éditions de l'Homme, et *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* de Marie-France Hirigoyen, paru aux Éditions Syros en 1998. Deux livres percutantes qui décrivent une violence insidieuse, mais une souffrance bien réelle.

*par Nicole Brien*  
Conseillère en planification

---

**L** Les auteurs sont respectivement thérapeute comportementaliste et psychiatre-psychanaliste. C'est à partir de témoignages entendus dans leur cabinet, au fil de plusieurs années de pratique, qu'elles ont préparé leur ouvrage. Toutes deux désiraient venir en aide aux victimes de cette forme de violence.

D'autre part, ces ouvrages répondent à un besoin des thérapeutes de toutes les écoles puisque le sujet est très peu documenté. Ainsi, les nombreuses lettres qui ont suivi la parution de son livre ont fait prendre conscience à Marie-France Hirigoyen qu'elle avait « mis des mots sur des faits que beaucoup avaient observés sans pouvoir les expliquer ».

J'ai lu avec grand intérêt le livre d'Isabelle Nazare-Aga. Quant à celui de Marie-France Hirigoyen, je l'ai parcouru, et il m'a semblé tout aussi intéressant. Les deux ouvrages citent un grand nombre de cas qui illustrent bien les diverses tactiques des manipulateurs. C'est très instructif pour quiconque les a vus à l'œuvre ou a subi leurs tourments sans comprendre ce qui se passait et surtout sans pouvoir réagir.

Ainsi, lorsque le harcèlement psychologique se passe au travail, les victimes subissent souvent un contrôle extrême de leurs allées et venues, de même qu'une surveillance des contacts qu'elles ont avec leurs collègues, de leurs conversations téléphoniques ou du temps qu'elles mettent à accomplir chacune de leurs tâches. Le harcèlement est parfois si subtil et perfide que la victime a du mal à mettre le doigt sur le problème. Par contre, le malaise est dévastateur.

Isabelle Nazare-Aga a établi 30 caractéristiques du manipulateur relationnel. Et elle nous met en garde : « Attention, il ne s'agit pas seulement de traits de caractère, mais d'un mode de fonctionnement quotidien, d'un système de défense mis en place dès l'enfance et qui relève de la pathologie. Un manipulateur relationnel n'est pas une personne comme tout le monde, à qui il arrive parfois d'utiliser la ruse pour obtenir quelque chose. » De plus, environ 80 % des manipulateurs ne sont pas conscients de leur comportement.

Pour se protéger du manipulateur-harceleur, il faut d'abord apprendre à le reconnaître. Pour être qualifiée de manipulatrice, une personne doit avoir 10 des 30 caractéristiques définies par Isabelle Nazare-Aga. « À partir de 20 caractéristiques présentes chez le même personnage, vous êtes en contact avec quelqu'un de dangereux pour votre santé et votre situation actuelle (couple, travail, projets, liberté, etc.). »

Il faut ensuite réagir et rompre le silence. On doit, entre autres, renoncer à une communication saine et authentique avec le manipulateur, apprendre à contre-manipuler, à s'affirmer, et se changer les idées en trouvant des sources de plaisir et de valorisation tant professionnelle que personnelle.

## **Les syndicats s'y intéressent**

En 1995, une étude conjointe UQAM-CSN-FTQ a été réalisée afin de mieux cerner le phénomène de violence organisationnelle. Selon Chantal Aurousseau, chercheuse responsable de l'étude *Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle* : « On reconnaît les mécanismes de violence organisationnelle notamment parce que ça coûte très cher aux entreprises de ne pas s'en occuper. » Parmi les frais engendrés par le harcèlement psychologique au travail, elle mentionne les réclamations à la CSST (peu sont acceptées, mais le traitement de ces réclamations coûte une fortune) et les frais de congés de maladie ou d'absentéisme.

Par ailleurs, les recherches de Mme Aourousseau ont mené à une prise de position énergique de la CSN qui a publié, en 1998, *La violence en milieu de travail : tolérance zéro*, un outil de réflexion dont le but est de favoriser la sensibilisation et la prévention.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les victimes des manipulateurs sont souvent des personnes dotées d'une grande force de caractère. C'est souvent parce qu'elles résistent qu'elles sont harcelées. Voici le conseil que les deux thérapeutes leur donnent. Selon Marie-France Hirigoyen, il faut : « Sortir de la nasse d'une manière ou d'une autre. Et surtout en parler. Se plier, faire le dos rond, attendre que le harcèlement passe est la pire des solutions. Si vous restez inerte, c'est votre vie familiale, votre vie tout court qui va trinquer. » Quant à Isabelle Nazare-Aga, elle recommande de ne pas attendre « que le manipulateur change spontanément. Notre salut réside dans notre propre adaptation et notre profonde détermination à ne jamais nous laisser détruireÉ par qui que ce soit ».

---

### **Quelques caractéristiques du manipulateur-harceleur**

- Il reporte sa responsabilité sur les autres ou se démet de ses propres responsabilités.
  - Il ne communique pas clairement ses demandes, ses besoins, ses sentiments et ses opinions.
  - Il répond très souvent de façon floue.
  - Il change ses opinions, ses comportements, ses sentiments selon les personnes ou les situations.
  - Il met en doute les qualités, la compétence, la personnalité des autres : il critique sans en avoir l'air, dévalorise et juge.
  - Il sème la zizanie et crée la suspicion, divise pour mieux régner.
  - Il ignore les demandes, même s'il dit s'en occuper.
  - Il menace de façon déguisée ou fait un chantage ouvert. Il mise sur l'ignorance des autres et fait croire à sa supériorité.
  - Il ne supporte pas la critique et nie des évidences. Il produit un état de malaise ou un sentiment de non-liberté (piège).
  - Il est constamment l'objet de discussions entre gens qui le connaissent, même s'il n'est pas là.
-

# **NOUVELLES** *express*

---

*par Laurent Lavigne*  
Vice-président Ville

## **Notre traitement majoré de 2 %**

---

Comme chacun a pu le constater, un montant forfaitaire correspondant à 2 % de notre traitement régulier est ajouté à notre paie depuis le 1er août dernier. Ce montant sera versé sur chacune des paies jusqu'au 31 décembre 2000 et sera ensuite intégré à notre salaire. La majoration s'applique à tous les aspects monétaires de notre traitement, à l'exception de la cotisation à la caisse de retraite.

## **Vers l'application de la Loi sur l'équité salariale**

---

Cinq de nos membres, soit Lise Langlais, Hélène Bohémier, Diane Fréchette, Alain Ruel et Laurent Lavigne, participeront au comité de la Ville sur l'équité salariale dont les travaux débutent cet automne. Au préalable, tous ont suivi une formation de deux jours pour bien comprendre la loi et les problématiques qui se poseront au moment de l'évaluation des emplois occupés par une majorité de femmes ou d'hommes. Nous vous tiendrons au courant des faits nouveaux.

## **Promotions, mutations et embauches**

---

Voici les dernières statistiques sur les mouvements de main-d'œuvre résultant des concours tenus l'automne dernier pour combler 79 postes de professionnels. Un total de 14 professionnels, dont 12 occasionnels et 2 nouveaux, ont été embauchés en permanence ; 28 ont obtenu une promotion, et 14 ont été mutés dans une autre fonction. Félicitations à toutes et à tous, particulièrement aux nouveaux membres de notre unité. Nous vous souhaitons tout le succès possible dans vos nouvelles attributions.

## **Une nouvelle demande d'accréditation**

---

Les cinq commissaires industriels de l'Office de développement économique de la CUM ont fait une demande d'accréditation ainsi qu'une demande de fusion à l'unité de la CUM de notre syndicat. Ces commissaires sont actuellement membres des cadres.

## **L'île de Montréal plus attrayante**

---

Notre consœur Suzanne Turgeon, conseillère en planification au Service de la mise en valeur du territoire de la CUM, coordonnera les travaux du comité sur l'attractivité (sic) et l'aménagement de l'île du Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRD). Le principal mandat du comité est de trouver des avenues nouvelles et créatives pour concrétiser les orientations stratégiques du plan quinquennal du CRD.

## **La plume d'argent décernée à Sylvie Lalonde**

---

Notre collègue Sylvie Lalonde, chargée de communication au Service des relations avec les citoyens, a reçu la plume d'argent à l'occasion du dernier gala de la plume d'or organisé par l'Association des communicateurs municipaux du Québec. Ce prix lui a été décerné pour sa contribution au fureteur du site Web d'Accès Montréal. Le fureteur comprend environ 400 capsules d'information sur les services les plus demandés de la Ville. Bravo !

## **Nos sincères condoléances**

---

Deux de nos membres sont décédés au début de l'été. Il s'agit d'André Bleau, conseiller en systèmes de gestion au Service des finances, qui a perdu la vie à la suite d'un accident de voiture le 6 juin, et d'Alain Saint-Pierre, conseiller aux normes au Service de l'approvisionnement et du soutien technique, décédé subitement le 8 juin. Nos sincères condoléances aux amis et collègues de bureau.



Syndicat des professionnelles  
et professionnels municipaux  
de Montréal

**Membre du Conseil québécois  
des professionnels, professionnelles  
et cadres (CQPC)**

**Rédactrice en chef**

Carole Paquin

**Collaborateurs**

Nicole Brien  
Marielle Delorme  
Louis-Alain-Ferron  
Laurent Lavigne  
Michel Vézina

**Secrétariat**

Hélène Gauthier

**Direction artistique**

Gyslaine Bérubé Design

**Imprimé par** MP Photo

**Dépôt légal**

Bibliothèque nationale du Québec

**Permanence syndicale**

*Siège social :*

507, Place d'Armes  
bureau 305  
Montréal (Québec) H2Y 2W8  
Téléphone : 845-9646  
Télécopieur : 842-5281  
Adresse électronique: sppmm@sppmm.org  
Site Web: www.sppmm.org

## **Exécutif**

### *Président*

Michel Vézina

### *Secrétaire*

Lise Langlais

### *Trésorier*

Robert Melanson

### *Vice-président CUM*

Louis-Alain Ferron

### *Vice-président Ville*

Laurent Lavigne

### *Vice-président Relations de travail*

Alain Ruel

### *Vice-présidente Organisation*

à combler

## **Comités**

*Caisse de retraite*

Claude Paquette

*Développement professionnel*

Claudy Duvivier

*Environnement et Sécurité*

à combler

*Avantages et Assurances*

à combler

**Registrariat**

Alain Ruel

# Relations épistolaires HAREL-BOURQUE

Le 26 juin 1999

M. Pierre Bourque  
Maire  
Ville-centre de Montréal  
275, rue Notre-Dame Est  
(montréal) ÉTAT DU QUÉBEC

Monsieur le Maire de Montréal,

*filière 13*  
*tuile*

*MDI, je lis ma correspondance*

*soustraire le comté de Bernard Landry*

J'ai lu attentivement votre intéressant document Une île, une ville qui témoigne de votre indéfectible attachement et de votre engagement total envers la Ville de Montréal et qui constituera, sans nul doute, un élément important dans la réflexion actuelle du Gouvernement du Québec sur l'organisation de la région métropolitaine.

*un petit chausson avec ça?*

Vous n'êtes pas sans savoir que la région métropolitaine de Montréal regroupe plus d'une centaine de municipalités et un nombre considérable d'organismes supra locaux qui désirent tous exprimer leurs aspirations légitimes dans l'harmonisation des forces vives de la métropole.

*qu'on subventionne pour notre visibilité*

*bonne chance!*

*agenda 2999*

Dans ce contexte, votre concept d'une île, une ville apparaît tellement novateur que nous croyons plus prudent de vous laisser un peu de temps pour convaincre l'ensemble des citoyens de l'île de Montréal, ainsi que vos collègues des autres municipalités de la Communauté urbaine de Montréal, du bien-fondé de votre vision. En attendant, je compte déposer au Conseil des ministres un livre blanc recommandant la création d'un conseil métropolitain qui, au cours du prochain millénaire, réexaminera votre intéressante proposition d'une île, une ville. Soyez assuré que cette nouvelle structure métropolitaine assumera un leadership proactif, efficace et efficient dans l'élaboration d'une politique synergique à valeur ajoutée dont les retombées bénéficieront à la ville-région dans le contexte du démarrage international.

*40 ans minimum*

*ou Hallucination*

*bref, tout faire pour que ça ne fonctionne pas, ex.: Emploi-Québec*

À propos de Vision, je vous suggérerais humblement de ne plus inviter les journalistes et les *cameramen* à vos soupers de financement et je crois que certains membres de votre entourage auraient tout intérêt, sans jeu de mot, à changer leur nom pour une compagnie à numéro s'ils veulent continuer à vaquer à leurs occupations.

*Gerry «Hat Water» Weiner me donne le «câlina de blues»*

En terminant, je vous rappelle que le Gouvernement du Québec compte sur vous pour continuer la rationalisation des dépenses de la Ville de Montréal et vous réitère son soutien total dans cette démarche.

Veuillez agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes sentiments les plus distingués.

*lui transmettre le CV du DG choisi par Lucien*

Louise Harel  
Ministre des Affaires municipales et de la Métropole — *pour l'instant*

Le 22 juillet 1999

M<sup>me</sup> Louise Harel  
 Ministre des Affaires municipales et de la Capitale  
 Bureau de comté  
 Quartier sensible d'Hochelaga-Maisonneuve  
 MONTRÉAL (québec)

OBJET : VOLANT NON IDENTIFIÉ

Madame le ou la ministre,

*THINK BIG, stie*

N'ayant eu aucune nouvelle de vous depuis que je vous ai fait parvenir MON concept d'une île, une ville, je comprends que, « pas de nouvelles, bonnes nouvelles », vous avez convaincu vos collègues du Conseil des ministres du bien-fondé et de la profondeur de MA pensée abyssale.

J'ai beaucoup voyagé cet été, tant en Chine que dans MES quartiers et dans MON cerveau, et comme vous le savez, les voyages forment la jeunesse (je suis encore vert, la comprenez-vous?). J'ai donc plusieurs idées nouvelles qui s'entrechoquent dans mes neurones et je vous les livre par écrit même si j'ai de la corne à la main.

*m'acheter des gants pour les visites des quartiers*

Pour éviter de froisser inutilement la très grande susceptibilité des petits maires des petits villages de l'île de Montréal et leur pompeuse Union municipale des villes de banlieue de Montréal, je serais prêt à abandonner le nom de Montréal pour la nouvelle ville-île. Le nom d'Hochelaga-Maisonneuve me semble judicieux. Vous imaginez Hochelaga-Maisonneuve International?

*André devrait leur faire signer des cartes avant la fusion*

*là, je suis sûr d'avoir trouvé son point g... politique*

Je serais même disposé à envisager l'hypothèse de deux îles, une ville. Là, Laval aurait de l'avenir. Je pense que je pourrais convaincre Gilles Vaillancourt d'accepter en lui offrant le poste de directeur des Travaux publics. MON Service d'urbanisme et de développement économique tirerait sûrement de grandes leçons de l'annexion de l'île Jésus.

*THINK BIGGER, stie*

*enfin développer à mon goût*

*quand je pense que Doré s'est fait planter pour une fenêtre de 300 000 \$*

MES portes du pâté chinois, qui sont tellement belles et peu coûteuses, pourraient être adaptées et implantées aux limites des municipalités actuelles au moment de leur annexion pour que ces nouveaux Hochelaga-maisonneuviens sentent qu'ils sont bienvenus dans leur nouvelle ville. Je pense même y installer un péage.

*stationnement Hochelaga-Maisonneuve*

J'ai vaguement entendu dire que vous songiez à une quelconque structure métropolitaine. Cette idée me semble farfelue dans la mesure où je peux m'occuper de tout, mais si vous y tenez, j'apprécierais que les syndicats des pompiers et des cols bleus relèvent de cet organisme.

*No problems: viva el P.T.I.*

Veuillez agréer, madame la Ministre, l'expression de mes sentiments les plus distingués.

*demander à Fortier si on peut privatiser des syndicats*

Pierre Bourque II, *The King and the Promoters*  
 Maire de Montréal et d'Hochelaga-Maisonneuve

P.-S. – J'ai aussi un projet de bourse du millénaire pour envoyer Michel Prescott, Hélène Fotopoulos, Dinu Bumbaru d'Héritage Montréal et quelques journalistes en stage prolongé de formation en Sibérie.

*25 ans minimum... le temps de mon règne*

*NDLR: Notre collègue Louis-Alain Ferron, vice-président CUM du syndicat, a reçu une télécopie anonyme divulguant l'échange de correspondance estivale entre Louise Harel, ministre des Affaires municipales et de la Métropole, et Pierre Bourque, maire de Montréal. Les deux lettres sont non signées, mais annotées par leur auteur respectif. Profil tient à faire bénéficier ses lecteurs de cette édifiante lecture en leur garantissant que ces lettres sont d'authentiques faux.*